

**Ключевые слова:** границы предприятия, управление предприятием, функционально-операционный центр, системосодержащее пространство, экономические интересы, область распорядительства.

## IDENTIFICATION FUNCTIONAL BOUNDARIES MANAGEMENT OF ENTERPRISE

*I. Gontareva*, DofS(E),  
Simon Kuznets Kharkiv National University  
of Economics

**Abstract.** The enterprise is the open social-economic system, in the boundaries of which the exchange of material resources, products and information as well as intangible factors — economic interests and social values, are taken place. The purpose of the article is to disclose the concept of functional boundaries of the enterprise.

The functional boundaries of management are defined of rights, obligations and responsibilities of internal stakeholders of the enterprise. The functional boundaries of the enterprise is structured in the form of functional and operational center that includes operating, technological kernel, which is a working place, position with subjective interests and values of the executives and operators; the area of objective economic interests which is divided into two zones — zone of supply of resources and zone of sales of products; the command area — the economic interests of property area, the area of assets, the area of management of activity and the area of the executives of the resource operations. The areas are separated by functional boundaries, passing which is changed the functional purpose of labor, material, energy, information and financial flows. It is substantiated and soundly described each of these functional boundaries of management. The article proves that the systematized area is not only multidimensional but also multisystem, in other words partially structured. It is necessary to use two types of systematized areas: subject and functional. In the subject area the general properties, attributes of objects and phenomena related with the system are represented; and in the functional area their purpose and sustainable way to use are represented.

**Keywords:** boundaries of enterprise, management of enterprise, functional and operational center, systematized area, economic interests, command area.

*Стаття надійшла до редакції 10.10.2014*

УДК 65.015.07

*Людмила Володимирівна Григор'єва\**

## КОГНІТИВНЕ МОДЕЛЮВАННЯ РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

**Анотація.** Моделювання рівня залученості персоналу дозволяє оптимізувати зусилля та заходи корпоративного управління щодо зменшення розриву

\* Людмила Володимирівна Григор'єва — канд. екон. наук, доц. кафедри післядипломної економічної освіти, Хмельницький національний університет, [hryhorieval@i.ua](mailto:hryhorieval@i.ua)

між очікуваннями працівників та інтересами підприємства. Визначення достовірних факторів впливу дає змогу сформулювати, уніфікувати та стандартизувати кадрову політику корпорації та функціонування кадрових служб. Когнітивне моделювання відображає перспективу збільшення рівня задоволеності працівників.

**Ключові слова:** корпоративне управління, когнітивна модель, залученість персоналу, корпоративна культура, управління персоналом.

**Вступ.** Корпоративні підприємства структури складні і недосконалі. Складність полягає у наявності великої кількості працівників, у підтримці взаємодії для досягнення спільних цілей у інколи суперечливих економічних, політичних і соціальних ситуаціях. Крім того, необхідно представляти інтереси, які з часом переглядаються в історичному аспекті, а також враховувати потреби середовища, у якому функціонує корпорація. З цих причин, у ринковій економіці постійно здійснюються спроби удосконалити корпоративне управління, окрім іншого й через кадрову політику.

**Постановка задачі.** Для України дослідження когнітивного моделювання рівня залученості персоналу у корпоративному управлінні має особливе значення та актуальність, так як з приходом європейських груп відбулося переформатування цілей і способів їх досягнення, переорієнтація на окремі потреби працівника, а не ставлення до нього як до «гвинтика системи». Цілями дослідження є необхідність виявлення зв'язків між декларуванням ряду принципів і стандартів Unicredit Group в управлінні персоналом, організації та функціонуванні кадрових служб і їх реальною реалізацією на практиці в діяльності ПАТ «Укрсоцбанк», досягнення в сферах забезпечення справедливих, рівних, прозорих умов праці, соціального захисту, навчання та розвитку персоналу. Для дослідження теми, що розглядається, використовуються наступні методи: збір, систематизація і аналіз доступної інформації; порівняльний аналіз; аналіз даних; анкетування; когнітивна карта.

**Результати.** Для створення рівних і комфортних умов, за яких думка кожного буде почута, участь оцінена, а досвід стане внеском у загальну справу банку на груповому та локальному рівнях, проведено опитування співробітників. В оцінці по групах за виконуваними ролями найнижче категорію залученості оцінили касири-телери, працівники мас та афлюент-сегментів; а також працівники підтримки корпоративного бізнесу та кредитні аналітики, — загальна частка цих працівників складає 30 %.

Для моделювання використаємо когнітивну карту [1]. Визначимо спочатку фактори, що впливають на неї та, які з них найбільше впливають на реалізацію заходів та проектів з покращення та поглиблення. Фактори, що складають структуру когнітивної моделі:

Фактор 1 — Рівень внутрішньої залученості та задоволеності працівників (цільовий).

Фактор 2 — Оцінка діяльності персоналу — має на меті виявлення та відповідність знань і навичок співробітника, його якостей і показників ефективності виконання службових обов'язків. Дозволяє визначити рівень потенціалу, що демонструє готовність співробітника до вертикального або горизонтального кар'єрного зростання [2].

Фактор 3 — Політика компенсації — полягає у тому, щоби взяти до уваги цінність і значимість усіх компонентів винагороди, щоб бути конкурентоспроможними, відображати культуру та підтримувати сталий розвиток Unicredit Group [3]. Зазвичай, це поєднання заробітної плати, премій, короткострокових і довгостро-

кових стимулів, акцій у різноманітних не грошових переваг — пільг, що надаються співробітникам додатково до їх основної заробітної плати.

Фактор 4 — Зрозумілість цілей і завдань — вектори стратегії і тактики та розвиток подальшої успішної діяльності Банку розробляється таким чином, щоб співробітники розуміли свої ключові задачі і відповідальність та знали, що від них очікують (глобальні плани на 3—5 років і коригування не частіше раз у квартал). Керівник ставить цілі для кожного співробітника, узгоджує свої очікування з працівником і гарантує, що вони розуміють, що саме вони повинні робити і як.

Фактор 5 — Система мотивації — заходи, що втілюються для реалізації внутрішніх мотивів працівників, що визначаються потребами людини і спонукають її до дій.

Фактор 6 — Програми соціального захисту — заходи з піклування про фізичне та психологічне здоров'я працівників, благополуччя та безпеку, роль у цій діяльності профспілкових організацій.

Фактор 7 — Корпоративна культура — відображена в Хартії ділової етики, кодексу ідентичності, що має на меті побудову взаємодії, спрямованої на плідну працю та подолання конфліктів у разі їх виникнення; впровадження моделі етичної поведінки, яка б допомагала в усіх сферах щоденної роботи; сприяння створенню спільного розуміння і поширенню досвіду між усіма колегами.

Фактор 8 — Навчання та розвиток персоналу — впровадження низки тренінгів і спеціальних програм, метою яких є підтримка, навчання та розвиток молодих спеціалістів (адаптаційні програми), талановитих співробітників і досвідчених керівників з усіх підрозділів установи. Підтримка розвитку лідерства, впровадження програм локального наставництва, нормативної відповідності та вивчення іноземної мови.

Фактор 9 — Кар'єрне зростання/просування — створення рівних умов для професійного та службового зростання, найперше розглядаючи кадровий резерв зі своїх співробітників при заміщенні вакантних посад.

Фактор 10 — Політика гендерної рівності — впровадження програм Gender Diversity Policy (політики гендерної різноманітності), спрямованих на недопущення незаконної дискримінації за статевою приналежністю, сімейним станом або сімейними обставинами. Фокусування на підтримці рівних можливостей для жінок і чоловіків.

Фактор 11 — Мікроклімат робочої атмосфери — відображення характеру міжособових відносин у колективі, ступінь участі в управлінні, згуртованість колективу, задоволення своєю працею.

Метою побудови когнітивної карти є:

- створення моделі рівня внутрішньої залученості та задоволеності працівників в ПАТ «Укрсоцбанк»;
- визначення впливу факторів на цільовий фактор;
- визначення факторів, що найбільше впливають на цільовий (тобто факторів, впливаючи на які можна сильно простимулювати або ускладнити реалізацію стратегії залученості та понизити рівень задоволеності персоналу);
- визначення стабілізуючих і дестабілізуючих факторів;
- визначення коефіцієнтів зворотного зв'язку.

Побудуємо когнітивну модель рівня внутрішньої залученості та задоволеності працівників у ПАТ «Укрсоцбанк», використовуючи визначені фактори та проаналізуємо зв'язки між ними.

Цільовий фактор не впливає на перші чотири фактори, так як визначення усіх цих факторів (критерії оцінок, політика компенсацій, цілі та завдання, система мотивації) формуються глобальною стратегією банку та вищим керівництвом групи, а також на навчання та розвиток персоналу, так як в основному дана категорія визначається рівнем виділеного бюджету компанії. На всі ж інші фактори залученість впливає позитивно: завдяки законодавчому гарантуванню на соціальний захист; через плідну працю та залагодження конфліктів на корпоративну культуру; власний розвиток і наполегливість у роботі дозволяє проявити талановитість та лідерські якості, що спонукаються внутрішнім навчанням, а гендерна рівність і мікроклімат сильно пов'язані, так як визначають згуртованість команди та ступінь участі в управлінні.

Фактор оцінки діяльності персоналу з усіх інших має найбільший кількісний вплив на інші фактори, а саме вісім факторів піддаються його впливу. Існуюча система оцінювання не відповідає задоволенню інтересів працівників, позбавлена об'єктивності та часто формальна, звичайно цей фактор впливає негативно на залученість працівників. А відповідно через відсутність справедливості, прозорості та зворотного зв'язку в оцінці аналогічний вплив поширюється і на систему мотивації, та особливо сильно на кар'єрне зростання, що не завжди відповідає професійному рівню того чи того співробітника, і відповідно на робочу атмосферу та налаштованість співробітників у команді. Водночас, даний фактор позитивно впливає на політику компенсації, так як у будь-якому разі веде до зростання забезпечення; на культуру, так як спонукає до плідної праці в надії на справедливую оцінку; на навчання та розвиток, тому що визначає категорії професійного рівня працівників і на гендерну рівність, бо сприяє зниженню будь-якої дискримінації.

Політика компенсації з п'яти факторів, на які має вплив, лише на один впливає позитивно: рівність, адже дана політика затверджена програмами банку та є обов'язковою для виконання, а також контролюється законодавством. На цільовий фактор впливає негативно, по причинах, що визначені і для другого фактору, аналогічна ситуація складається і з системою мотивації. Відмінним є негативний вплив на розвиток персоналу, адже знижує рівень ентузіазму та захоплення роботою, а отже, прагнення до вдосконалення. А відповідно і робоча атмосфера буде апатичною та непродуктивною.

Фактор зрозумілості цілей і завдань має тотально негативний вплив. Відсутність зрозумілості, мала адаптованість цілей до українського ринку, у порівнянні з європейським, недостатній рівень кваліфікації внутрішніх тренерів визначає такий вплив на цільовий, на фактори оцінки персоналу, кар'єрне зростання, політику компенсації та систему мотивації. А з огляду на ставлення і зворотній зв'язок від персоналу, цей вплив поширюється і на корпоративну культуру, і на мікроклімат.

У свою чергу, фактор системи мотивації негативно впливає на цільовий фактор, так як ускладнює і зменшує реалізацію внутрішніх мотивів працівників через непрозорість самої системи, хоча, в той же час, вона тісно пов'язана з політикою компенсації та доповнює її. Позитивний вплив має фактор на програми соціального захисту, адже стимулює їх збільшення та покращення спектру послуг, це ж стосується культури та розвитку персоналу, адже мотивація є одним з заходів. Позитивно впливає на робочу атмосферу, так як не може радикально розділяти працівників, а загалом пропонує стандартні схеми забезпечення. Негативним поки залишається вплив на просування через факти несправедливості у розподілі.

Програми соціального захисту мають один з найнижчих кількісних впливів — лише чотири фактори, але усі вони є позитивними. Звичайно будь-який соціаль-

ний захист буде підвищувати рівень задоволеності працівників (гарантований набір послуг); позитивним є вплив на систему мотивації, адже буде розширювати спектр її категорій, розвиток персоналу та мікроклімат, що підвищуватиме моральний дух і жагу до реалізації нових проектів.

Фактор корпоративної культури впливає позитивно на п'ять факторів. Звичайно, будь-які інтеграційні процеси з єдиною метою створення на ринку потужної корпорації супроводжуються роботою з персоналом, задля цього використовують нові інструменти комунікації. Застосування в діяльності основних принципів ділової етики, таких як: справедливість, свобода, прозорість, довіра, взаємність і повага, як елементи корпоративної культури, дійсно позитивно впливають на задоволеність внутрішніх клієнтів. А тому і на оцінювання персоналу даний фактор впливає позитивно, адже основною умовою при оцінюванні діяльності керівниками, як процес, що пов'язаний з управлінням людьми, має мати за основу саме ці принципи ділової етики. Це дозволяє уникнути багатьох помилок, забезпечити об'єктивність результатів, уникнути конфліктів і непорозуміння в колективі. Відповідний вплив відбувається і на систему мотивації, так як позитивно впливає на внутрішні мотиви працівника. Аналогічний вплив відбувається і на фактор гендерної рівності, так як забезпечує рівноправне ставлення і можливості для всіх працівників. А через забезпечення комфортної атмосфери для роботи і в колективі відбувається позитивний вплив на робочий мікроклімат.

Фактор навчання і розвитку також має цілком позитивний вплив на фактори, загальна їх кількість шість. Усі розвиваючі програми та тренінги позитивно впливають на залученість працівників, адже відображають піклування компанії про працівника, надає можливості професійного росту. Навчальні заходи сприяють кращому розумінню глобальних стратегічних і тактичних цілей і завдань, дозволяють глибше та ґрунтовніше аналізувати шляхи втілення задач. Сам фактор навчання та розвитку можна вважати елементом системи мотивації, так як через окремі затверджені бюджети, дозволяє фінансувати не зарплатні пільги працівників. Рівень корпоративної культури безперечно зростатиме при системному та постійно зростаючому навчанні. Завдяки програмам лідерства та розвитку талантів працівників можна очікувати позитивний вплив на просування працівника, його шанси та можливості. І звичайно, робоча атмосфера буде пліднішою, зрівноваженішою, націленішою на продуктивну командну роботу.

На даному етапі розвитку банку кар'єрне зростання та просування має негативний вплив на два фактори: цільовий та атмосферу в колективі. Це пов'язано із процесом існуючої оцінки персоналу, через відсутність конфіденційності, оцінку особистості, а не ключових факторів, відсутність об'єктивності та зворотного зв'язку фактор кар'єрного зростання має негативний вплив на зазначені вище фактори. Позитивний вплив буде на політику компенсації, адже як мінімум, відображає кількісне зростання елемента компенсації для працівника. Аналогічним є вплив на програми соціального захисту, при просуванні працівника для нього розширюється перелік можливих програм захисту, пільгових програм і т.д. Позитивний вплив здійснюється на фактор навчання та розвитку персоналу.

Фактор гендерної рівності за кількістю впливів має найнижче місце разом із програмами соціального захисту. Завдяки забезпеченню рівних і прозорих можливостей для усіх працівників без будь-якої дискримінації даний фактор позитивно впливає на цільовий. Однаковим є вплив і на корпоративну культуру, яка забезпечує внутрішню мотивацію, та робочий мікроклімат, відображаючи повагу та дові-

ру. Завдяки основному принципу рівних можливостей для всіх, незважаючи на стать, позитивним є вплив на кар'єрне зростання, так як охоплює інтереси абсолютно всього персоналу.

Фактор мікроклімату робочої атмосфери має позитивний вплив на сім факторів когнітивної моделі, у тому числі і на цільовий. Нормальна, безконфліктна, не напружена атмосфера впливатиме позитивно на усі сфери, що залежать від суб'єкта, його ставлення, дисципліни, якості виконання, відповідальності. На основі уже наведених факторів було побудовано когнітивну модель рівня залученості та задоволення персоналу (рис. 1).

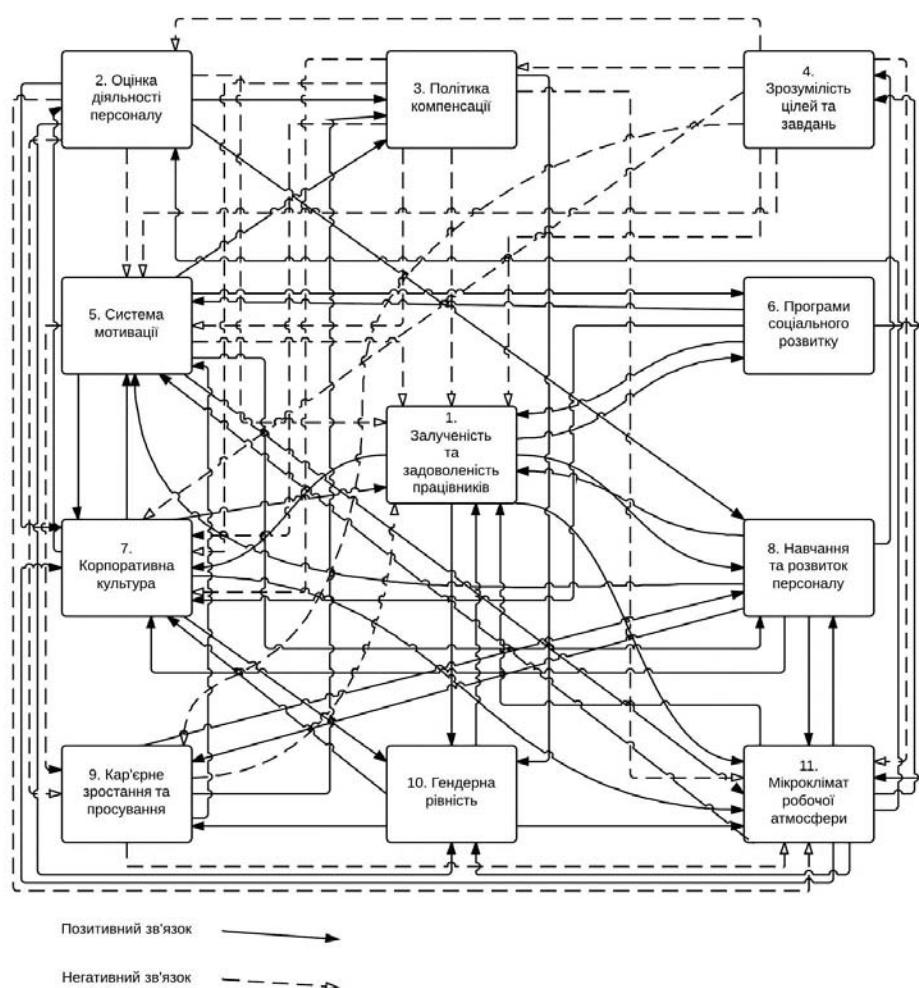


Рис. 1. Когнітивна модель рівня залученості та задоволення персоналу

Для аналізу когнітивної карти було використано макрос для MS Excel та створена вхідна матриця зв'язків. На основі обробки вхідної матриці побудовано графік сили зворотного зв'язку (рис. 2).

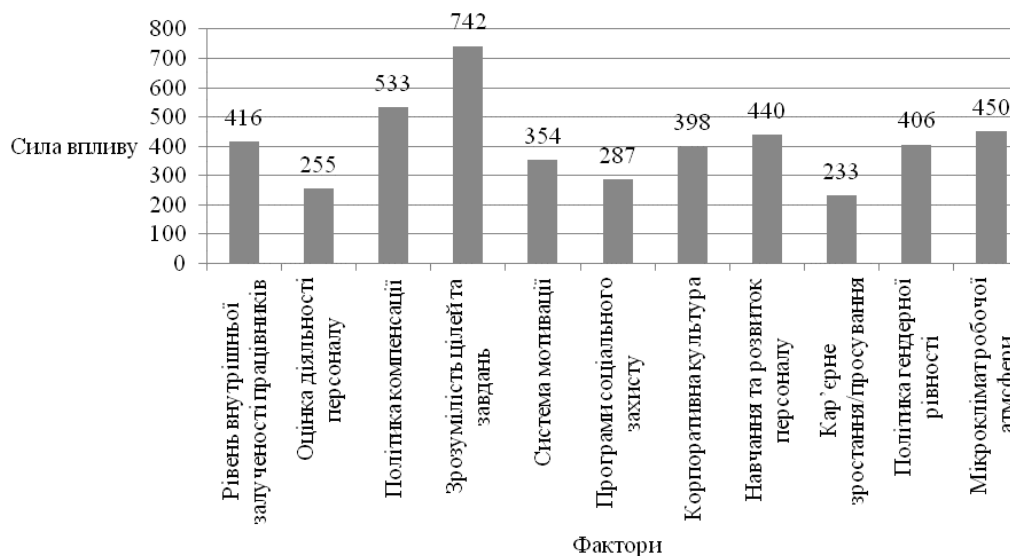


Рис. 2. Сила зворотного зв'язку

Результати дослідження свідчать про те, що система є нестабільна, бо всі елементи мають додатні значення. Оскільки найбільші коефіцієнти зворотного зв'язку мають фактори зрозумілості цілей і завдань, політика компенсації та мікроклімат робочої атмосфери — то ці фактори є найбільш дестабілізуючими по відношенню до всієї системи, та й сам цільовий фактор займає чільне місце у першій п'ятірці. Це означає, що вплинувши на них, можна легко змінити систему, а відповідно визначально вплинути на ефективний розвиток залученості працівників. Фактор зрозумілості цілей і завдань визначає і амбіції UniCredit Group, і реальні задачі на кілька років під впливом середовища, до елементів якого у нашій країні можна віднести значну геополітичну та фінансову нестабільність, нестабільний ринок, а з внутрішнього боку зміну підходу до корпоративного управління та оновлення вищого керівництва ПАТ «Уксоцбанк». При найретельнішому виконанні не того завдання досягнення цілей неможливе, а отже, унеможливить втілення в життя як фінансових, економічних так і соціальних стратегій. З моделі очевидно, що коректна та конструктивна робота над цим фактором принесе найбільше результатів для всієї системи.

На другому місці за силою впливу зворотнього зв'язку є фактор політики компенсації, так як бере до уваги значимість всіх компонентів винагороди. Якщо попередній фактор можна було розглядати як глобальний для розвитку групи, то даний елемент — це визначальний для задоволення потреб працівників. На систему надзвичайно сильний вплив має як виробниче середовище: цінності та міжнародне лідерство, так і компенсації: базові, змінні виплати, пільги, баланс роботи та особистого життя.

Наступні три фактори мають майже ідентичну силу зворотного зв'язку, та й за значенням їх доцільно було б розглядати у комплексі. Якщо проаналізувати когнітивну модель, то можна зробити висновок, що усі три фактори: залученості працівників, навчання і розвиток, мікроклімат пов'язані між собою позитивним зв'язком. Якщо не приділяти увагу контролю постановок і виконанню завдань, тобто їх роз'яснення та моніторинг, то зійде нанівець залученість працівника, а

про прибутковість і розвиток уже не буде йти і мови. Якщо політика компенсації буде погіршуватися, то система буде ще сильніше тиснути на неї. Якби кожен з факторів не підлягав впливу інших факторів, а був у своєму чистому вигляді, то дійсно, більшість з них впливала б позитивно з боку головної цілі побудови когнітивної моделі — підвищення рівня залученості та задоволення працівника. Але для цього й будувалася карта, щоб створити систему пов'язаних між собою факторів, що взаємодіють і впливають один на одного, а отже, можуть змінити напрямок (якісний) свого впливу (рис. 3).

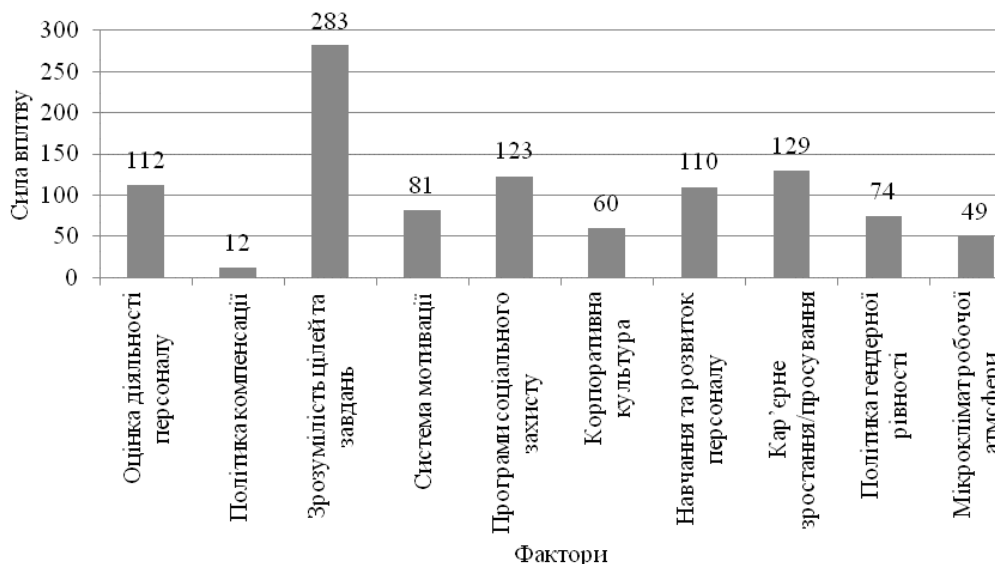


Рис. 3. Вплив інших факторів на цільовий фактор

Для підвищення рівня залученості працівника повинні виконуватись основні правила, а саме: розуміння терміновості, дотримання дисципліни для себе та інших, розуміння, що вклад кожного робить групу сильнішою, дає впевненість у собі і своїх можливостях. Кар'єрне зростання, просування на вищі посади та значне збільшення рівня відповідальності позитивно впливає на амбіційність працівника, а отже, і на рівень його задоволеності. Фактор оцінки вказує, що принципи групи по впровадженні нової системи оцінювання працівника принесуть надзвичайно високі дивіденди для самої групи з боку ставлення та лояльності персоналу. Що ж до фактору політики компенсації, то саме робота над відкритим і прозорим управлінням, постійний моніторинг тенденцій і практик на ринку та стабільна оплата результатів праці дозволить у майбутньому підвищити рівень позитивного впливу на залученість персоналу корпорації.

**Висновки.** Отже, практичне значення дослідження додається в тому, що аналіз організації та функціонування служб управління персоналом у ПАТ «Укр-соцбанк», системи забезпечення внутрішніх клієнтів, процесу проведення оцінювання ефективності та визначення рівня залученості та задоволеності персоналу був проведений шляхом когнітивного моделювання, що дозволило оцінити впливовість факторів на ефективність, що безпосередньо зазнає змін під впливом тенденцій, які впроваджуються UniCredit Group за європейськими стандартами. Завдяки силам зворотних зв'язків факторів стало можливим визначити, які ж сфери



мають найбільше значення та робота над якими приведе до підвищення рівня задоволеності персоналу і відповідно продуктивності роботи. За результатами дослідження служба управління персоналом формує плани дій, що затверджуються керівництвом та стають основними ініціативами на шляху до вдосконалення.

### **Література**

1. Corporate Governance // UniCredit Group [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://www.unicreditgroup.eu/en/governance.html>.
2. Кучма Ю. Л. Управление карьерным ростом работников // Кадровик України. — 2013. — № 2. — С. 117—124.
3. Раевнева Е. В., Берест Н. М. Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) // Бизнесинформ. — 2010. — №5 (2). — С. 40—43.

### **References**

1. «Corporate Governance.» Press Release. Accessed November 5, 2014. <https://www.unicreditgroup.eu/en/governance.html>.
2. Kuchma, Ju. L. «Upravlenie Kar'ernym Rostom Rabotnikov.» *Kadrovik Ukraïni* 2 (2013): 117-24.
3. Raevneva, E. V., and N. M. Berest. «Kognitivnoe Modelirovanie Dlja Reshenija Zadach Upravlenija Slabostrukturirovannymi Sistemami (situacijami).» *Biznesinform* 2, no. 5 (2013): 40-43.

## **КОГНИТИВНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРИ КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ**

**Л.В. Григорьева**, канд. экон. наук,  
доц. кафедры последипломного  
экономического образования  
Хмельницкий национальный университет

**Аннотация.** Приносит фирме прибыль, используя потенциал сотрудника, является главным заданием деятельности служб управления персоналом в организациях современного типа. Именно поэтому конечная цель работы с персоналом — максимальное сближение ожиданий корпорации и интересов сотрудников. При этом управление кадрами более эффективно, если этот процесс разделить на отдельные факторы, являющиеся составляющими кадровой политики предприятия. Целью исследования является обнаружение связей между декларированием ряда принципов и корпоративных стандартов при управлении персоналом, организации и функционировании кадровых служб, и их реальной реализацией на практике во время функционирования. Предметом исследования является влияние вовлеченности сотрудников на развитие системы корпоративного управления предприятия, в общем, и персонала, в частности. В результате применения метода опроса сотрудников удалось определить уровень корпоративной культуры, обеспечение сотрудников необходимым социальным пакетом, перспективами карьерного продвижения, программами социальной защиты, принципами равенства полов и обучения персонала, а также работой по улучшению сотрудничества и диалога между подразделениями организации. Благодаря использованию метода когнитивной карты определены основные факторы влияния на кадровую политику предприятия и проведен анализ уровня внутренней вовлеченности сотрудников. Исходя из результатов проведенного моделирования, разработаны рекомендации улучшения деятельности относительно повышения мотивации сотрудников и её эффективности; определения приоритетным направлением развитие талантов сотрудников; развитие корпоративной культуры. Все это создаст условия для повышения уровня вовлеченности сотрудников и улучшит функционирование службы управления персоналом. Областью применения полученных результатов является управление персоналом на корпоративных предприятиях со сложной организационной структурой.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, когнитивное моделирование, вовлеченность персонала, корпоративная культура, управление персоналом.

### COGNITIVE MODELLING OF PERSONNEL INVOLVEMENT INTO CORPORATE GOVERNANCE

**L. Hryhorieva**, PhD,  
Khmelnitsky National University

**Abstract.** The main task of activity of services of personnel management in the organizations of modern type is to bring in a profit to the firm, using the potential of the worker. That's why the ultimate goal of work with a personnel is a maximal rapprochement of expectations of corporation with interests of workers. Thus administration of personnels is the most effective, if we divide this process into separate factors that are component part of staff politics of enterprise. A research aim is an exposure of connections between declaration of set of principles and standards of corporation in personnel management, organization and functioning of staff services and their real realisation in practice in activity. The subject of the research is the influence of involvement of workers on the development of the system of corporate governance of enterprise on the whole and the personnel in particular. By means of method of the questioning of workers we could identify at what level a corporate culture is; providing the employees with a necessary social package, a salary, terms for career prospects, programs of social defence, principles of gender equality and studies of personnel, and also the prosecution of improvement of collaboration and dialogue between internal subdivisions. By means of method of cognitive map the basic factors of influence on staff politics of enterprise are defined and the analysis of level of internal involvement of workers is defined. On the basis of the conducted design, the recommendations are worked out due to the perfection of activity of service of personnel management in corporation, namely in relation to the increase of motivation of employees and their efficiency; to the process of estimation of efficiency of workers; to the determination of priority direction in development of talents of employees; to the increase of level of corporate culture. All this will assist to increase the level of involvement of workers and improve the functioning of service of personnel management. The branch of application of the received results is domain of personnel management at the enterprises with a certain number of workers and complicated organisational structure.

**Keywords:** corporate governance, cognitive level design, personnel involvement, corporate culture, personnel management

*Стаття надійшла до редакції 10.10.2014*

УДК 658.8

**Олександр Олексійович Дима \***

### ДУАЛІСТИЧНІСТЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Анотація.** У статті розкриваються особливості посередницької діяльності та роль посередницької організації у ринковій економіці. Основна увага акцентується на структурі каналів, які створюються за участю посередницьких

\* Олександр Олексійович Дима – канд. екон. наук, доцент кафедри маркетингу, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», [dyta@kneu.edu.ua](mailto:dyta@kneu.edu.ua)